

УДК 377-005.963.1:001.895

Баніт Ольга Василівна – кандидат педагогічних наук, молодший науковий співробітник відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України

E-mail: olgabanit@mail.ru

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ

Автор розглядає персонал-технологію як інноваційний напрям організації системи професійного розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки, аналізує основні елементи персонал-технології, вимоги до її організації та поетапність упровадження.

Ключові слова: персонал-технологія, професійний розвиток, персонал, внутрішньофірмова підготовка.

Сучасний етап суспільно-економічного розвитку характеризується інтенсивним упровадженням результатів технологічного прогресу у виробництво і сферу послуг. Зростання обсягу наукового знання та інформації, що застосовуються на виробництві, збільшення частки творчої та інтелектуальної праці вимагає відповідного рівня професійної підготовки персоналу. Важливим фактором, що визначає вимоги до професійних якостей фахівця, є рівень його підготовки. У зв'язку з цим актуальними сьогодні постають питання комплексного підходу до внутрішньофірмового навчання співробітників з позицій інноваційних технологій. Внутрішньофірмова підготовка – це спеціально організована педагогічна система роботи, яка забезпечує усунення невідповідності між вимогами до фахівця і рівнем його підготовки, формування нових компетенцій у зв'язку з необхідністю зміни професійних обов'язків в інтересах фірми і працівника [1, с. 5]. Така система організації навчання персоналу передбачає логічно вибудований послідовний

процес виявлення та забезпечення знань, необхідних для досягнення стратегічних цілей та завдань фірми. Вони можуть бути досягнуті за умови вироблення чітких алгоритмів роботи з персоналом аналогічно до технологій, що використовуються на виробництві.

Аналіз останніх досліджень вітчизняних (Ю. Бадаєв, Г. Бардієр, Л. Прусак, В. Макаров, А. Гапоненко, Т. Орлова, М. Магура, М. Курбатова) і зарубіжних (Д. Браун, П. Друкер, П. Сенге, Е. Венгер, О'Делл, І. Тоумі, М. Хансен) учених засвідчує, що проблемі навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки приділяється велика увага. Водночас потенціал реалізації можливостей інноваційних технологій залишається не розкритим. Такий стан речей пояснюється тим, що на сьогоднішній день не повною мірою розроблені методичні засади технологічного підходу до навчання персоналу.

Мета статті полягає у виявленні основних елементів персонал-технології, аналізі вимог до її організації та розробці етапів упровадження в процес внутрішньофірмової підготовки.

Досвід всесвітньо відомих успішних компаній показує, що висока віддача організації від людських ресурсів відбувається внаслідок упровадження персонал-технологій. Під персонал-технологією М. Магура та М. Курбатова розуміють стандартизований метод досягнення заздалегідь визначених результатів за конкретним напрямом роботи з персоналом [3, с. 35]. Для того щоб персонал-технології дозволяли організації надійно досягати запланованих результатів, вони повинні відповідати певним вимогам. Аналіз наукової літератури дає нам можливість виявити наступні найважливіші вимоги до персонал-технології: відповідність цілей і завдань персонал-технології філософії та стратегії управління в організації; використання ефективних методів і процедур, що дозволяють вирішувати поставлені завдання; фінансова та матеріальна забезпеченість процесу реалізації персонал-технології; належна кваліфікація та мотивація виконавців, відповідальних за реалізацію персонал-технології; наявність нормативних документів, на базі яких реалізується персонал-технологія; періодична оцінка ефективності персонал-технології і

внесення коректив за результатами оцінювання; підтримка персонал-технології з боку вищого керівництва. У контексті зазначеного можемо виділити основні елементи персонал-технології та етапи її упровадження (рис. 1).

Першим чи не найважливішим елементом, завдяки якому може стартувати персонал-технологія, є підтримка керівництва (ПК). Як засвідчує практика, впровадження персонал-технології відбувається максимально результативно за умови розуміння важливості цього процесу з боку вищого керівництва фірми. Зацікавленість, підтримка і готовність керівного складу до навчання персоналу забезпечує системний підхід до організації цього процесу. Керівник визначає обсяги і джерела фінансування, призначає куратора для планування, організації та контролю процесу навчання, встановлює періодичність розгляду цих питань на нарадах, вносить в існуючий регламент організації систему інформування про стан навчання, про форми участі представників вищого керівництва в процесі навчання, про виконання намічених планів і визначення найближчих перспектив розвитку організації тощо.

Наступним елементом, який забезпечує юридичну та фінансову підтримку персонал-технології, визначено наявність нормативної бази (НБ). Цей елемент взаємопов'язаний із попереднім, оскільки безпосередньо від керівника залежить затвердження нормативно-правової бази, яка дасть змогу забезпечити персонал-технологію необхідними матеріальними і фінансовими ресурсами. Крім того, наявність документів, правил, приписів, регламентів, зафіксованих у відповідних наказах, положеннях, інструкціях, сприяють:

- визначенню того, якою мірою положення та інструкції, що регламентують процес навчання, дозволяють забезпечити ефективну роботу з підготовки персоналу;
- виявленню того, наскільки оптимальним є порядок взаємодії підрозділів та посадових осіб, що відповідають за навчання;
- встановленню того, наскільки чітко документи, що регламентують процес навчання, визначають порядок внесення змін в існуючий регламент

організації.

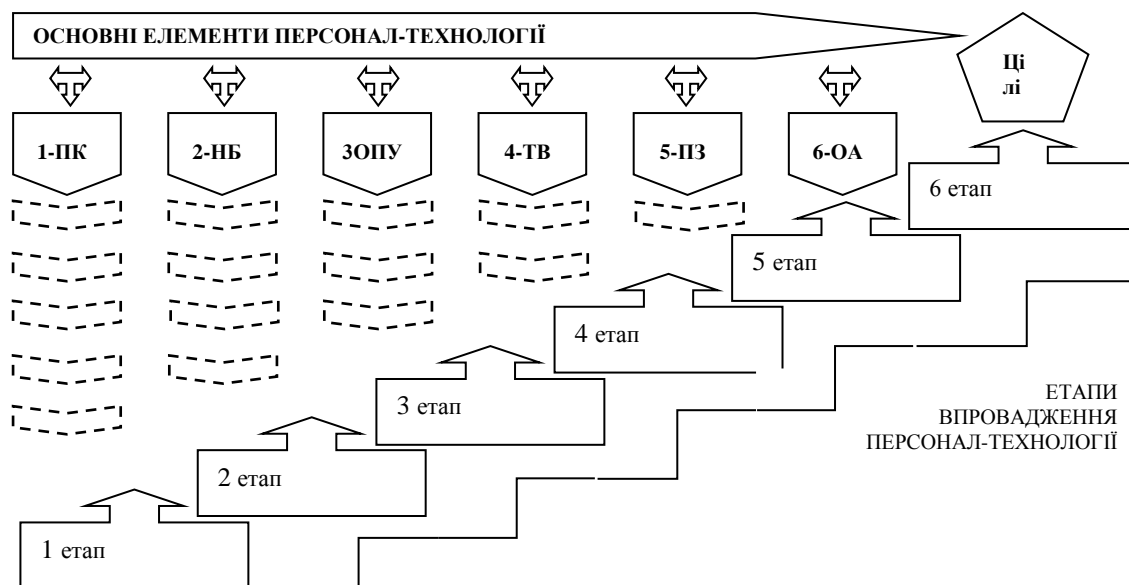


Рис. 1. Основні елементи та етапи впровадження персонал-технології

Наступним елементом персонал-технологіх є створення організаційно-педагогічних умов для навчання персоналу (ОПУ). Це, в першу чергу, наявність відповідних приміщень, забезпечення навчального процесу необхідною технікою та обладнанням, що відповідає сучасним вимогам, презентаційною технікою (мультимедійний проектор і комп'ютер) для демонстрації навчальних матеріалів, засобами оргтехніки для підготовки і розмноження необхідних навчальних, методичних, роздаткових матеріалів (анкет, листів оцінювання тощо). Крім того, мають бути аудиторії, забезпечені обладнанням, необхідним для вивчення специфічних предметних напрямів діяльності організації [2, с. 122].

Безпосередньо реалізовувати персонал-технологію навчання мають тренери і викладачі (ТВ). Тренерсько-викладацький склад є наступним ключовим елементом персонал-технології. Саме рівень викладання є найважливішою умовою якісного навчання, тому організації, що реалізують персонал-технологію, приділяють особливу увагу підготовці і розвитку викладачів. Згідно з принципами управління якістю, освітня послуга полягає в

тому, щоб забезпечити працівника тими навичками і знаннями, які йому необхідні на даний момент для професійної діяльності. Доцільно акцентувати увагу на тому, що управління якістю навчання зводиться до розробки і здійснення системи заходів, що дозволяють ефективно надавати освітні послуги такої якості, яка забезпечує відповідність результату освіти вимогам організації, а саме: визначення дій, необхідних для забезпечення потрібного рівня кваліфікації організаторів, методистів і викладачів; забезпечення належної кваліфікації і високої мотивації виконавців; визначення ступеня відповідності кваліфікації і досвіду організаторів, методистів і викладачів вимогам, що дозволяють забезпечити успішне досягнення цілей навчання.

Від рівня сформованості тренерсько-викладацького складу залежить наступний елемент персонал-технології – її програмне забезпечення (ПЗ), яке передбачає розроблення програм, вибір форм і методів навчання. На сьогоднішній день доцільним є використання прогресивних методів навчання, заснованих на креативних та інтерактивних підходах. В останні десятиліття ця група методів знаходить широке застосування у сфері корпоративного навчання і внутрішньофірмової підготовки персоналу. До таких методів належать ділові і рольові ігри, мозковий штурм, обговорення в групах, метод конкретних ситуацій, тощо. Такі методи базуються на принципах навчання дорослих, які відрізняються від підходів традиційної педагогіки [2, с. 123]. Погоджуємося з думкою вчених [1; 2; 3] про те, що для персонал-технології важливим є відповідність вибраних методів навчання стратегічним цілям організації, виявлення необхідності розширення або скорочення конкретних форм і методів навчання, внесення тих чи інших коректив у процес їх використання, пошук нових методів, які б могли забезпечити вищі результати з точки зору визначених цілей навчання.

Обов'язковим елементом персонал-технології є своєчасна і всеохоплююча система контролю та звітності, тобто постійний неперервний моніторинг, який передбачає оцінювання і аналіз навчальної діяльності (ОА). Цей елемент забезпечується такими процедурами, як оцінювання валідності та надійності

методів навчання, оцінювання дієвості сформованої практики морального і матеріального стимулювання працівників, які забезпечують процес навчання, визначення того, наскільки вірно встановлено терміни підбиття підсумків навчання, опитування виконавців з метою визначення їх задоволеності своєю роботою і зацікавленості у найкращому виконанні поставлених перед ними завдань, а також визначення відповідності системи навчання встановленим критеріям ефективності й поставленим цілям.

Слід зауважити, що перераховані вище елементи покликані забезпечити ступінь відповідності персонал-технології заявленій організаційній стратегії, внутрішньофірмовій філософії та практиці управління, системі принципів і пріоритетів, що лежать в основі діючої організації. У практичному плані персонал-технологія направлена на досягнення цілей та завдань, намічених організацією. Як засвідчує практика, розробка і втілення персонал-технології з урахуванням описаних вище вимог та основних елементів передбачає низку етапів.

На I етапі доцільно проведення наради на рівні керівництва фірми з метою розгляду цілей і завдань, пов'язаних з упровадженням розробленої персонал-технології. Без узгодженості думки керівного складу щодо цього питання важко розраховувати на підтримку і співпрацю керівників усіх рівнів. Цей етап має вирішальне значення для подальшого успішного і результативного просування навчання персоналу.

На II етапі проводиться діагностика існуючого в організації стану справ. На діагностичному етапі, що передуює початку навчання персоналу, для більш повного врахування організаційних умов, що впливають на процес навчання, необхідно з'ясувати низку питань, серед яких: чи готова організація інвестувати кошти в навчання персоналу або керівництво воліє наймати на роботу фахівців, що вже мають необхідний рівень кваліфікації; як організація буде мотивувати своїх співробітників до навчання, чи будуть працівники, які не пройшли навчання, обмежені в можливостях посадового зростання, чи буде навчання пов'язане з перспективою службового зростання і підвищення заробітної плати;

чи буде участь у навчальних програмах добровільною чи обов'язковою і визначатиметься в наказовому порядку: чи є в організації приміщення, технічні засоби навчання та інші ресурси, необхідні для проведення навчання; на яких умовах організація буде навчати співробітників (за рахунок організації, надання позики, за рахунок співробітника з подальшою компенсацією витрат у певних випадках, виплата стипендії тощо) і які фінансові кошти організація готова виділити на ці цілі; чи є в розпорядженні організації готові апробовані програми навчання, чи слід їх розробляти своїми силами або зовні; чи є в організації власні викладачі чи викладачів (тренерів, інструкторів) треба готувати або запрошувати; на яких умовах будуть залучатися викладачі; у який час і в якій формі буде здійснюватися навчання (з відривом або без відриву від виробництва, в денний чи вечірній час, в робочий час або у вихідні) [3, с. 48]. Діагностика зазвичай проводиться за ініціативою керівництва організації, і для її проведення залучають зовнішніх експертів або консультантів.

На III етапі проводиться узгодження і підготовка до затвердження загального пакету документів, що регламентують навчання персоналу організації. До складу цього пакету документів входять положення про порядок навчання різних категорій персоналу, що включають розділи про кваліфікаційні вимоги до викладачів, інструкторів і наставників, про систему матеріального заохочення осіб, зайнятих у сфері внутрішньофірмового навчання, про вимоги до результатів навчання та про порядок оцінювання його ефективності, а також плани навчання різних категорій працівників і плани стажувань, поточні накази і розпорядження керівництва, що стосуються навчання персоналу.

IV етап передбачає інформування працівників про цілі та зміст розробленої персонал-технології. Якщо працівники не отримують своєчасної інформації, то вони керуватимуться чутками і припущеннями. В результаті може спостерігатися зниження мотивації до навчання, низька готовність використовувати результати навчання у своїй роботі. Способи доведення інформації про порядок навчання персоналу до працівників можуть варіювати від випуску буклетів до повідомлень по місцевому радіо або розміщення

відповідних матеріалів на дошці оголошень.

На V етапі визначаються підрозділи чи працівники, які відповідатимуть за конкретні ділянки робіт. Важливо розуміти, що персонал-технологія не замикається на кадровій службі, а вимагає участі та зацікавленої підтримки представників інших підрозділів (виробничих, фінансових, транспортних та інших служб). Бажано, щоб відповідальність конкретних виконавців визначалася не лише в наказах керівництва, але і в їх посадових інструкціях.

Упровадження та практична реалізація системи навчання персоналу з урахуванням вимог, що пред'являються до персонал-технології, відбувається на VI етапі. Без створення продуманого механізму реалізації персонал-технології розраховувати на успіх неможливо. Цей етап є найбільш важким, оскільки припускає, особливо на перших порах, встановлення механізму зворотного зв'язку і постійного поточного контролю, а не лише контролю за кінцевим результатом. Важливо встановити терміни, коли буде проводитися аналіз реалізації розробленої персонал-технології. Натомість підведення підсумків за звітний період служить основою для аналізу та внесення коректив, покликаних підвищити ефективність навчання.

Як зауважують М. Магура і М. Курбатова, персонал-технології, на відміну від виробничих технологій, не передаються в готовому вигляді, вони впроваджуються і «вирощуються» на місці [3, с. 47]. Це обумовлено наявністю істотних відмінностей між різними організаціям, пов'язаними зі специфікою виробництва, місцем розташування або конкретним напрямом діяльності. Відмінності можуть бути пов'язані й з минулим досвідом роботи в сфері навчання, і з особливостями керівників, їх установками, знаннями, упередженнями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, ступенем його прихильності організації та довіри адміністрації тощо. Загалом же, як стверджують дослідники, «вирощування» персонал-технології в умовах конкретної організації потребує уважного аналізу наявної ситуації і моніторингу цієї роботи на конкретно визначений момент. Це важливо для того, щоб персонал-технологію реалізовувати якомога більшими модулями через

добре відпрацьовані і звичні для конкретної організації методи і процедури.

Проаналізовані вище методичні засади персонал-технології дозволяють зробити висновок про те, що створення системи навчання персоналу, яка будується не «як вийде» або як було заведено раніше, а на принципах технологічності, можна розглядати як важливий і, безумовно, перспективний напрям роботи організації, яка зацікавлена не лише виживанням, а й розвитком і процвітанням в ринкових умовах.

Слід наголосити, що найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом її впливу є люди. Тому перспективою подальших досліджень вбачаємо аналіз психологічної та соціальної природи процесів, що визначають робочу поведінку працівника, таких, як мотивація, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат і особливості організаційної культури.

Література

1. Бадаев Ю.Л. Развитие системы внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Бадаев Юрий Леонидович. – М., 2009. – 26 с.
2. Зацепилин А.Н. Развитие образовательного процесса в условиях модернизации экономики / А.Н. Зацепилин // Материалы международной научно-технической конференции МГТУ. – М., 2012. – С. 121-125.
3. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2003. – 264 с.

***Banit Olga** – Candidate of Pedagogical Sciences, Researcher of the Andragogy Department, Institute of Pedagogical and Adult Education of NAPS of Ukraine*

E-mail: olgabanit@mail.ru

**THE PERSONNEL TECHNOLOGY AS THE INNOVATION
DIRECTION OF STAFF INTRA-FIRM TRAINING**

Summary. *The author considers personal technologies as an innovative direction of the organization system for professional development of the staff in terms of in-house training, analyzes the basic elements of personal technologies, the requirements for its organization and phasing of implementation. The main elements of personal technologies are the understanding and the support of management, the presence of the regulatory framework, the creation of organizational and pedagogical conditions, coaches and teachers, the software, the system monitoring and the reporting (continuous monitoring, which provides for the assessment and evaluation of learning activities). The embodiment of personal technologies involves 6 stages if to take into account the above mentioned requirements and major elements. On the first stage it is advisable to hold the meeting at the Executive level of the company to review the goals and objectives associated with the implementation of personal technologies. On the second stage the diagnostics of the existing state of affairs is conducted. Diagnostics is usually held on the initiative of the leaders of organization. External experts or consultants are involved for that purpose. The third stage involves the coordination and preparation of the approval of the documents regulating the training organization. The fourth stage involves informing employees about the goals and content the worked out technology of personnel.*

On the fifth stage subdivisions or workers that will be responsible for the certain areas of works are determined. The introduction and practical implementation of the system of personnel training occurs on the sixth stage taking into account the requirements of personal technologies. Summarizing the results for the reported period serves as the basis for analysis and correction designed to enhance the effectiveness of training.

Key words: *personnel technology, professional development, personnel, in-house training.*

Bibliography

1. Badaev Ju.L. Razvitie sistemy vnutfirmennoj podgotovki i perepodgotovki

kadrov: avtoref. dis... kand. ped. nauk: 13.00.08 / Badaev Jurij Leonidovich. – M., 2009. – 26 s.

2. Zacepilin A.N. Razvitie obrazovatel'nogo processa v uslovijah modernizacii ekonomiki / A.N. Zacepilin // Materialy mezhdunarodnoj nauchno-tehnicheskoy konferencii MGTU. – M., 2012. – S. 121-125.

3. Magura M.I. Organizacija obuchenija personala kompanii / M.I. Magura, M.B. Kurbatova. – M.: ZAO «Biznes-shkola», «Intel-Sintez», 2003. – 264 s.